



BEN TIGGELAAR

De vijf obsessies van ons brein

Wij zijn sociale dieren. Dat is geen nieuwe constatering. Maar hoe extreem gericht het mens brein is op sociaal overleven en wat daarvan de consequenties zijn, dat moet je af en toe even weer ingewreven worden.

Onze vakantie - met het hele gezin: man, vrouw, vier dochters, een aanhang - hielp daarbij. Waar je ook bent en wat je ook doet, het is bijna uitsluitend de onderlinge interactie die leidt tot vreugde of verdriet.

Wat mij ook helpt is het ordenen van ervaringen aan de hand van een model of een theorie. Tijdens de vakantie herlas ik een paar artikelen van de Australische 'neuro-expert' David Rock. Volgens Rock is niet alles in het sociale verkeer even belangrijk. Hersenstudies laten zien dat ons brein met name geobsedeerd is door vijf zaken: status, zekerheid, autonomie, erbij horen en eerlijkheid.

Status draait om ons relatieve belang ten opzichte van anderen. Ons brein zoekt voortdurend naar signalen die ons vertellen waar we staan in de pikorde. (Wie heeft de nieuwste caravan, wie voert als eerste het woord, wie krijgt het grootste stuk van de taart?) Als onze status wordt bedreigd, willen we vechten of vluchten.

Als onze status wordt bedreigd, willen we vechten of vluchten

Zekerheid gaat over het kunnen voorspellen van de toekomst. Je brein probeert voortdurend patronen te herkennen. En wanneer iets anders verloopt dan verwacht (Franse ober doet vriendelijk, Spaanse snorkelinstructeur kijkt zorgelijk) dan trekt dat onmiddellijk al je aandacht.

Autonomie is het gevoel dat je controle hebt over wat er gebeurt. Frustraties waaraan je niet denkt te kunnen ontsnappen (ik heb geen zin om weer aan het werk te gaan, maar ik ben 50-plus en het gaat bovendien niet lekker in mijn sector) hebben veel meer invloed dan vergelijkbare stress waarbij je, zo nodig, eventueel, kunt uitstappen.

Erbij horen gaat over je veilig voelen bij anderen. De ontmoeting met nieuwe mensen leidt doorgaans eerst tot wantrouwen en vijandige gevoelens. Pas wanneer er iets 'gezamenlijks' wordt besproken (het weer) of gedaan (drinken) ontstaat er vertrouwen en verdwijnt de innerlijke onrust. Eerlijkheid draait om de vraag of je fair behandeld wordt. Wanneer anderen meer lijken te krijgen dan jij (hun kampeerplek is groter, zij mogen wél later naar bed), leidt dit tot hevige sociale pijn en de behoefte om dit recht te zetten.

In het Engels leveren deze vijf elementen een eenvoudig te onthouden acroniem op. Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness: SCARF.

Onderzoek laat zien dat onze hersenen straf en beloning op de SCARF-gebieden even serieus nemen als fysieke pijn en plezier. Volgens Rock gaat je brein van de statusbedreigende vraag 'mag ik je een advies geven' net zo hard in de alarmstand als bij snelle voetstappen achter je in een donker steegje.

Rock denkt dat deze kennis ook kan helpen om beter leiding te geven en samen te werken in organisaties. 'NeuroLeadership' noemt hij dat. HR-afdelingen moeten bijvoorbeeld zo snel mogelijk stoppen met gangbare beoordelingsystemen, waarbij medewerkers cijfers krijgen of in een rangorde worden geplaatst. Dat werkt namelijk vooral defensief, risicomijdend gedrag in de hand. Ook is het voor managers belangrijk om te weten dat mensen - zichzelf inclusief - bijna altijd irrationeel en overdreven reageren binnen de vijf SCARF-gebieden.

Het verzoek 'even normaal' te doen heeft bij dit alles dan ook geen enkele zin. Zoals ik tijdens de dagelijkse schermutselingen in de voorbije vakantieweken opnieuw mocht ondervinden. SCARF-gedrag is nu eenmaal de modus operandi van de menselijke soort.

Ben Tiggelaar is gedragsonderzoeker, trainer en publicist en schrijft elke week over management en leiderschap.